

# インドネシアの顧客価値を向上させる Grass Roots 戦略

## —「顧客継続率」「コミュニティ販売」で企業価値を高める戦略を考察—

山本 仁

### I テーマ概要

#### 1 はじめに

現在、日本企業を取り巻く環境は『7重苦』①円高②高い法人税③労働規制④環境規制⑤ FTA（自由貿易協定）と EPA（経済連携協定）の遅れ⑥電力不足と高価格⑦尖閣諸島をめぐる中国との領土問題という厳しい状況に直面している。（2012年10月開催第14回世界経営会議）日本企業は新たな事業展開や需要獲得を目指し、海外に活路を求めている。帝国データバンク（TDB）<sup>1</sup>によると①約4割の企業が海外進出の意向あり回答のあった1,851社（回答率30.9%）のうち、海外進出の意向がある企業は37.2%（689社）②業種別「製造業」の約4割が進出意向あり。「サービス業」も3割を超え、海外進出の意向がある689社のうち、意向割合が最も高い業種は「製造業」（40.3%）。「サービス業」も35.8%にのぼり、内需型企業においても海外進出意向が伺えた。③海外拠点の拡大先は「インドネシア」がトップ。「拠点拡大の意向あり」と回答した539社の海外拠点拡大先は「インドネシア」が選択率16.9%とトップで「中国」（14.8%）、「ベトナム」「タイ」（13.9%）の順となった。④中国進出済み企業の2割弱が中国以外の国・地域への進出意向あり。中国進出済み企業311社のうち、18.0%が中国以外の国・地域へ拠点を拡大する意向があると回答。全体の2割弱が中国以外の国・地域への進出意向があり、国・地域別では、「タイ」（39.3%）、「インドネシア」（30.4%）、「ベトナム」（25.0%）の順になっている。日本企業が成長する東南アジアをネクストマーケットとして進出を検討あるいは既に進出している企業は事業拡張を検討している事が伺える。本研究はアジア諸国の中でインドネシア市場に注視し既に進出し業績が好調な日本企業を中心に成功に導いた“Key Factor”を抽出

1 帝国データバンク（TDB）。保有する企業情報データベースを基に、「海外への進出・拠点拡大の意向有無（※）」、「進出国・地域」などについて企業に調査を実施。調査期間2012年8月24日～9月13日。調査対象は5,985社、有効回答企業数は1,851社（回答率30.9%）。

して類型化しインドネシア市場の特性に適合する戦略モデルを仮説化して考察する。

## 2 インドネシア概要

- (1) 面積：約189万平方キロメートル（日本の約5倍）
- (2) 人口：約2.38億人（2010年、インドネシア政府統計）
- (3) 首都：ジャカルタ（人口960万人：2010年、インドネシア政府統計）
- (4) 民族：大半がマレー系（ジャワ、スンダ等約300種族）
- (5) 言語：インドネシア語
- (6) 宗教：イスラム教88.1%、キリスト教9.3%（プロテスタント6.1%、カトリック3.2%）、ヒンズー教1.8%、仏教0.6%、儒教0.1%、その他0.1%（2010年、宗教省統計）【外務省 HP】

## 3 Grass Roots 説明

草の根、社会の底辺をなす民衆。庶民（広辞苑）。草の根マーケティングと呼ばれ出来る限り個々の顧客に近づき、その人に合わせる事に注力したマーケティング活動。経験価値マーケティングとも言われ製品やサービスをプロモーションする際ユニークで興味深い経験と結び付ける手法。「ブランドによっていかに顧客の生活が豊かになるかを示す事」であると定義されている。（コトラ・ケリーのマーケティング・マネジメント基本編第3版より）。

## II 研究目的

### 1 インドネシアの着目動機について

- (1) 市場規模

人口ボーナス（期間が長い）：労働人口が非労働人口の2倍以上で2030年にピーク。他新興国と違い大きな強み。税収増で医療・教育・年金など福祉コスト減少。インフラ整備・福祉充実・投資を呼び込む優遇措置で国内需要が拡大、外国資本を呼び込み国際競争力が向上。

資源大国：パーム油では世界第1位、天然ゴム・すず・ニッケルは世界第2位生産国。※データは米農務省、国際連合食糧農業機関、米内務省（2010年時点）。

「マスタープラン」（Acceleration and Expansion of Indonesia Economic Development

2011-2025)による経済開発計画：2025年 GDP 世界10位以内を目指す野心的な計画

(2) 民主主義体制の確立による政治の安定

ユドヨノ政権：建国史上初めて行なわれた大統領直接選挙で選出。国民の自由と人権が保証される民主主義体制。アメリカウェプスター大学経営学修士(MBA) 取得者。

(3) 地政学的優位性

ゴールデントライアングル：中国・インド市場に隣接し28億人の経済圏(地球総人口1/3)。金融・経済・空路のハブ的役割のシンガポールとも隣接しており情報収集がし易く資源大国オーストラリアが背後に位置(約400km)しており、貿易面での優位性を発揮出来る。

(4) 親日度

世界一の親日国家：日本が長年に渡りインドネシアに対してどの国よりも多額の政府開発援助(ODA)を供与している事が大きい。

〈親日度高い〉インドネシア85%、フィリピン84%、アメリカ69%、韓国68%、  
カナダ67%

〈親日度低い〉中国18%、メキシコ24%、パキスタン34%、南アフリカ41%

BBC Views of Japan's influence By Country, 2011

## 2 本テーマの研究目的

- (1) 成熟し少子高齢化社会が世界一早く到来する日本。縮小する市場、円高、チャイナリスクに直面している日本企業が新たな市場として注目しているインドネシアの市場特性を考察する。
- (2) インドネシア市場の攻略に成功している日本企業の Key Factor を抽出する。市場特性と Key Factor から“顧客継続率”“コミュニティ販売”を実現する戦略として Grass Roots(草の根)にフォーカスしファイナンス理論・ゲーム理論を活用したモデルを仮説化し企業価値を高める有用性を示す。

## Ⅲ 先行研究

1 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」東京大学大学院経済研究科准教授  
新宅 純二郎

2 「特集 世界4位の人口、親日、活発な消費意欲 可能性の宝庫! 「インドネシア市場」

を開拓せよ」みずほ総合研究所 俵 寛志

- 3 「The use of social marketing as a means of promoting environmental conservation: A case study of Indonesian biodiversity campaigns」falseZa Gara, Alesia M The University of Texas at El Paso, 2010. 1487735
- 4 「Uprooting grassroots, implanting capital: The combined depletive and hyper development of capitalist forestry modeled by the United States in Southeast Asia」falseSunaryo. State University of New York at Binghamton, 2005 3164701
- 5 「Trade, foreign firms and economic policy in Indonesian and Thai manufacturing Original Research Article」: Journal of Asian Economics, Volume 19, Issues 5-6, November-December 2008, Pages 413-424, William E. James, Eric D. Ramstetter

上記先行研究では日本ブランドとしてあるいは海外メジャー企業の安全性・機能性という「品質」の強みを如何にインドネシア及びアジア各国の可処分所得に応じた価格で提供出来るのか？その手法とシステムについての考察が中心に展開される論文である。本研究では「品質」活かしながらプラスアルファとして「Grass Roots（草の根マーケティング）」でどう顧客とのリレーションシップを構築し企業価値を高めるのかをモデル化して検証する。

## IV モデル仮説

### 1 インドネシア進出日系企業の成功ポイント

- (1) 味の素：風味調味料の少量小分け販売と利用方法の啓蒙
- (2) ヤクルト：商品の啓蒙活動と一体化させた訪問販売で商品も現地化
- (3) 大塚製薬：身体への吸収の良さから First Aid（最初の手当て）に有効性を医療関係者に地道に説明し、商品（コンセプト）の認知度向上
- (4) マンダム：生活者の購買力に幅があり、ライフスタイルや嗜好も多様であるため生活者のスタイルに合わせたサイズや価格で商品を展開
- (5) ユニ・チャーム：低所得者の住環境に適した履かせるオムツ「マミーポコスタンダード」を低価格で現地販売網（雑貨店）を構築
- (6) フマキラー：現地のニーズに適合した製品化、キャンパスバン隊による極小店（パサール）へのローラー少量小分け販売と啓蒙活動

### 3 インドネシアマーケットの特性の抽出

インドネシア市場の特性を本研究では日本を含むアジア諸各国の地理的な要素も含めた一般的事項・基礎的経済指標・インフラ整備状況など諸条件を比較し抽出した。比較対象国として先進国に日本・中国、新興国としてインドネシア・タイを比較市場特性として集中性と多様性を設定しマッピングしている。先進国に中国を取り上げている事に議論の余地はあるが（現状世界銀行が定めている高所得経済に GNI（国民総所得）が到達していない）、近い将来 1 人当たり GDP でも現在の 4,000 ドルから、世界銀行による「高所得国」の定義である 1 万 2,000 ドルを達成する見込みである事と日本企業の多数が既に進出・事業展開しているが昨今の領土問題をめぐる反日デモでビジネス自体を見直す論調が目立っておりネクストマーケットを模索するための材料とするために比較対象国としている。

表 1<sup>2,3,4,5,6,7</sup>

新興国	
<div>タイ</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口: 6,593 万人 (2010 年) (タイ国勢調査)</li> <li>面積: 日本の <u>約 1.4 倍</u></li> <li>GDP: 3,457 億ドル (名目, 2011 年)</li> <li>1 人当たり個人消費: 2,643 ドル (2010 年)</li> <li>カラー TV 世帯普及率: <u>96%</u> (2008 年)</li> <li>携帯電話世帯普及率: <u>66%</u> (2010 年)</li> </ul>	<div>インドネシア</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口: 2.38 億人 (2010 年、政府推計)</li> <li>面積: <u>日本の約 5 倍</u></li> <li>GDP: 8,466 億ドル (名目, 2011 年)</li> <li>1 人当たり個人消費: 1,644 ドル (2010 年)</li> <li>カラー TV 世帯普及率: <u>85%</u> (2008 年)</li> <li>携帯電話世帯普及率: <u>97%</u> (2011 年)</li> </ul>
集中性	多様性
<ul style="list-style-type: none"> <li>人口: 12,800 万人 (2010 年)</li> <li>面積: 37 万 7,000 平方キロメートル</li> <li>GDP: 5 兆 4,589 億ドル (2010 年)</li> <li>1 人当たり個人消費: 24,436 ドル (2010 年)</li> <li>カラー TV 世帯普及率: <u>99%</u> (2008 年)</li> <li>携帯電話世帯普及率: <u>97%</u> (2011 年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口: 13 億人</li> <li>面積: 日本の <u>約 26 倍</u></li> <li>GDP: 7 兆 3,184 億ドル (2011 年) (国家統計局)</li> <li>1 人当たり個人消費: 1,580 ドル (2010 年)</li> <li>カラー TV 世帯普及率: <u>96%</u> (2008 年)</li> <li>携帯電話世帯普及率: <u>73%</u> (2011 年)</li> </ul>
日本	中国
先進国	

2 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」

3 各国通貨建ての市場規模を同年の為替ルートで換算した出所: 電通 (2008)『電通広告年鑑'08-'09』の各国市場概況

4 CEIC DATA、内閣府

5 内閣府「消費動向調査」、Euromonitor、中国統計年鑑

6 WAN「World Press Trends」2009 年版

7 東南アジアにおけるインターネット普及状況と SNS 調査: 日本貿易振興機構ジェトロ

## 4 モデル化

地理的にも近く同じ新興国であるタイとの比較により抽出されたインドネシアの市場特性と既にインドネシアに進出して事業展開して実績をあげている日本企業の成功事例から抽出した Key Factor を基にして戦略をモデル化する。主にコモディティ商品を扱う企業を成功企業として捉えているのは自らの実務にも活かす事を目的としており（自らの実務も主に日用品であり顧客にリピーターとなってもらう事が企業価値向上に繋がるという面が強い為）、本研究では顧客継続率とコミュニティ販売に着目しフィナンス理論とゲーム理論を活用したモデル仮説とする。

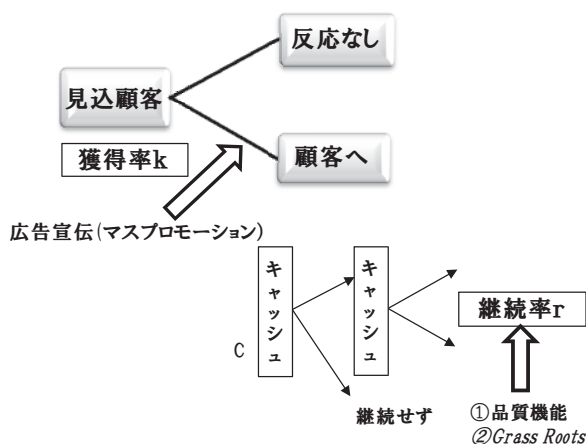
### (1) 顧客継続率

フィナンス理論の一人の顧客対しての多期間モデルで表現してみる。まず見込顧客に対して広告宣伝（マスプロモーション）費用を使用して顧客へとする。（広告宣伝効果が無い場合⇒反応なし）そして顧客にする事でキャッシュ(C)を得る事が出来る。獲得した顧客に対して企業は①品質・機能で顧客満足を得る働き掛けを行う事と②Grass Roots（草の根）を行う事で継続率(r)を高める事で更なるキャッシュ(C)を得られる。逆に、一度獲得した顧客も①と②を提供出来なければ継続率(r)はなくキャッシュ(C)を生み出す事は出来ない。

図 1

### 〈多期間モデル〉

顧客から得る価値

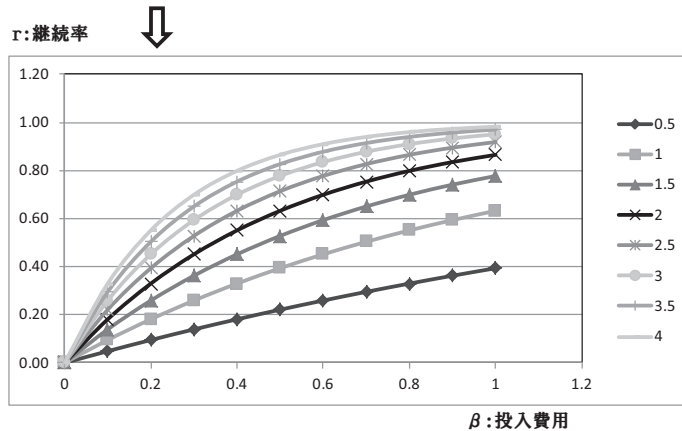


顧客獲得率と顧客継続率を高める事が得られるキャッシュが増え企業価値を向上させる事に繋がると仮説する。これを数式化すると、グラフ化すると次頁に表現できる。

顧客継続率  $r = 1 - e^{-\beta r \gamma}$

$\gamma$  : 費用投入効率  $\beta r$  : 費用予算  $e$  : 自然対数の底 (ネイピア数) 2.718281828459

図 2



費用投入効率( $\gamma$ )の値が大きい程顧客継続率( $r$ )を高める事が分かる。(例えば、 $\gamma = 0.5$ の場合と $\gamma = 4$ の場合の顧客継続率  $r$  の取る値) 顧客の様子見 (Wait) が無い場合と顧客の様子見 (Wait) がある場合での顧客価値について数式化し表現してみる。(割引率  $d$  として⇒インドネシア・タイ WACC15% (アジア・パシフィック銀行設定))

【顧客の様子見 (Wait) が無い場合】

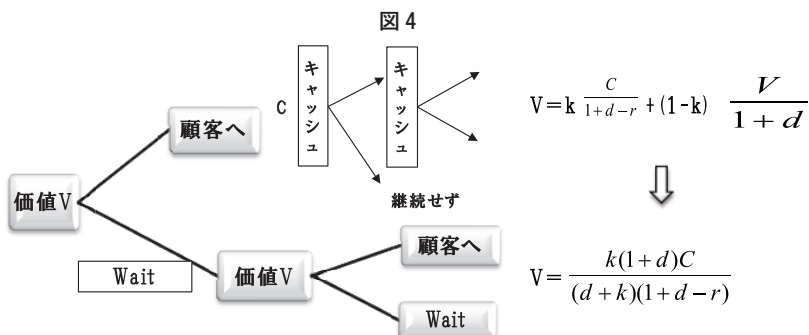
図 3

$$V = k \left[ \frac{C}{1+d} + \frac{rC}{(1+d)^2} + \frac{r^2C}{(1+d)^3} + \dots \right] = k \frac{C}{1+d} \times \frac{C}{1+\frac{r}{1+d}}$$

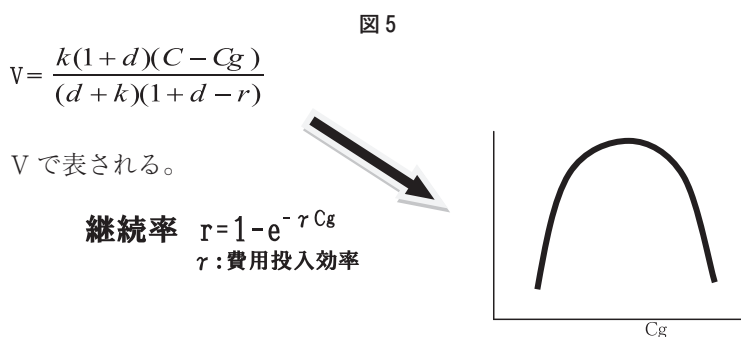
$$V = \frac{kC}{1+d-r}$$

$$V = \frac{\text{獲得率}}{1+d-\text{顧客継続率は価値の源泉}} C$$

【顧客の様子見（Wait）がある場合】



上記で表現しているのは「顧客継続率を向上させる」施策を展開する事がキャッシュを得て企業価値を高めるという事である。継続率  $r$  を高める戦略として下記4つが上げられる。品質（機能性・安全性・耐久性）、低価格、製品の啓蒙活動（How to use? How to enjoy? How to will be Happy?）、情緒的満足（ブランド戦略）である。4つの戦略を具体的に実現させる施策として研究開発＝コストダウン・現地仕様・品質改善や Grass Roots＝消費者調査・使用指導・デリバリー・アフターサービス・ローカリゼーション（現地生産・現地雇用）・ネットワーキング・試食/試飲などがあげられる。この効果が見込まれる Grass Roots（草の根）活動の費用について顧客価値を最大にする最適値を検討してみる。まず、Grass Roots 費用の値を  $C_g$  とした場合の正味の顧客価値  $V$  は、



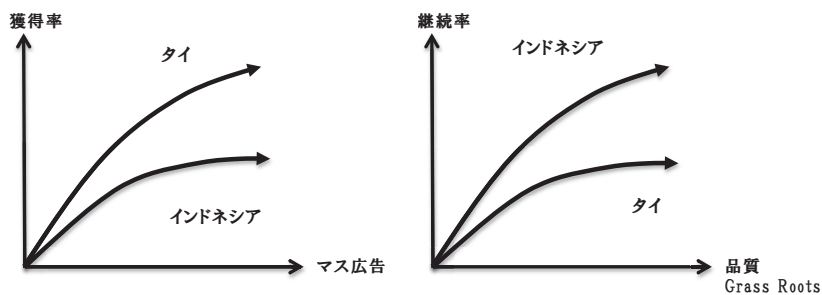
上記右のグラフは縦軸に正味の顧客価値  $V$ 、横軸に Grass Roots 費用  $C_g$  を表しているが、Grass Roots 費用  $C_g$  を増加させれば継続率  $r$  が上昇し顧客価値  $V$  は上昇する。但し、ある点を Grass Roots 費用  $C_g$  が過ぎれば顧客  $V$  は減少していく。 $C_g$  はあくまでも費用なので、 $C_g$  が大きくなるということはコスト増大になり顧客価値を減少させる事に繋がる。最適な Grass Roots 費用  $C_g$  の値を検証する。これを「品質＋Grass Roots」「マスプロモーション」という費用で「顧客獲得率」と「顧客継続率」という効果がどれくらい得



られるかの費用対効果に置き換えて検証してみる。ここでは、インドネシアとタイという地理的にも近く同じ ASEAN（東南アジア諸国連合）に所属している経済発展著しい新興国で比較している。インドネシアは日本の約 5 倍の面積を持つ国土が広く島嶼国であり歴史的な背景から多民族・多宗教の地縁型社会と言える。（倉沢 愛子、佐藤 百合、中原 洋、茂木 正郎）タイは日本の約 1.4 倍と小さく単一民族で仏教が中心の集中型社会と仮説とする事が出来る。更に、インドネシアとタイのインフラ整備の比較で着目すべき特徴としてインドネシアのカラー TV 普及率が 85%（2008 年）で携帯電話普及率が 97%（2011 年）、タイのカラー TV 普及率は 96%（2008 年）で携帯電話普及率が 66%（2010 年）。これらの事からインドネシアとタイでは得られる顧客獲得率と顧客継続率にも選択・アプローチする戦略（ここでは、マスプロモーションと品質 + Grass Roots）で投資効率に違いがあると仮定する。これをグラフ化したのが下記である。

図 6

## 費用対効果



これを具体的な数値に当て嵌めて検証を行う。例えば、C（得られるキャッシュ）を 1 億円と設定し  $C_g$ （Grass Roots 費用）、 $d = WACC15\%$ （アジア・パシフィック銀行がインドネシア・タイで設定している WACC）、 $e$ ：ネイピア数 2.71828182845905、 $\gamma$ （費用投入効率）を 1.5 とした場合

図 7

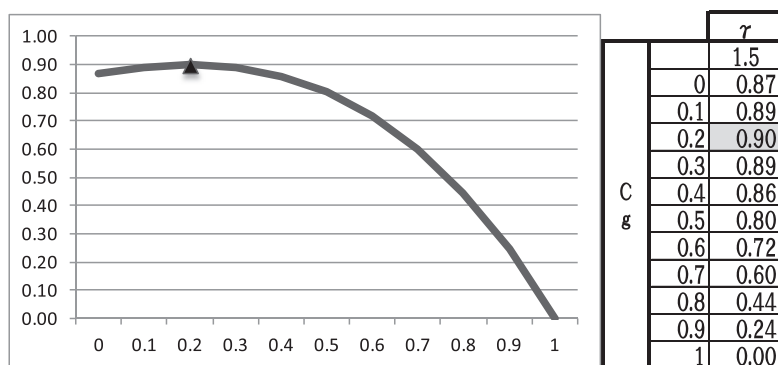
$$r = 1 - e^{-\gamma C_g} \quad \text{より}$$

$$V = \frac{k(1+d)}{(d+k)} \times \frac{C - C_g}{d + e^{-\gamma C_g}} \quad \left( \frac{C - C_g}{d + e^{-\gamma C_g}} \right) \quad \text{最大化}$$

する事が顧客価値を向上させる事に繋がる。

この最大にする  $C_g$  の値が下記に記すグラフである。

図 8

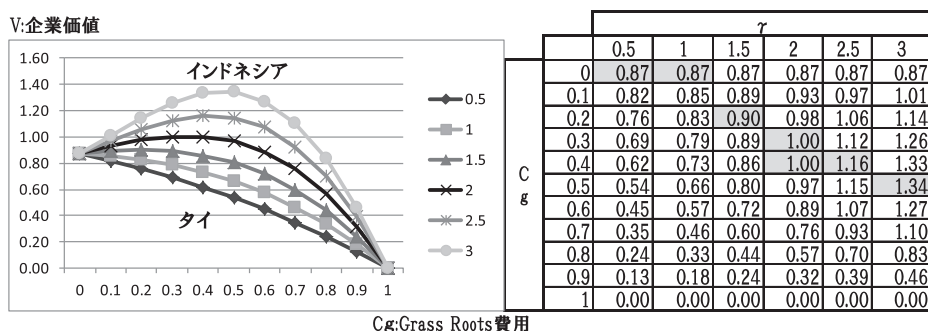


ここでは、 $C_g = 0.2$ で最大値が0.9となる。

次に具体的にインドネシアとタイという二国間で費用投入効率  $\gamma$  の値が如何に企業価値に影響を与えるかを検証する。

最大の  $\frac{C - C_g}{d + e^{-\gamma C_g}}$  実現する Grass Roots（草の根）費用とは？

図 9



C（キャッシュ）を1億円と仮定して最大の企業価値 V を生み出す  $\gamma$ （費用投入効率）と  $C_g$ （Grass Roots 費用）を算出。 $\gamma = 3$ で  $C_g = 0.5$ の時、1.34と企業価値最大となりインドネシア市場とし、逆に  $\gamma = 0.5$ で  $C_g = 0$ で0.87と企業価値が最大となるマスプロモーション費用の効果の方が高いと仮定するとタイ市場と捉える事が出来る。

#### 【Grass Roots 活動の有用性】

$\gamma$ （費用投入効率）が大きいほどマスプロモーションより Grass Roots 活動の有用性が高まると判断出来る。それにはインドネシアの独特な消費者特性が考えられる。まずTV等のマスコミ媒体がまだ発展途上段階で、広告宣伝効果としては弱体である。国土面積が広くしかも島嶼国であるため一元的なプロモーションでは効果は断続的である。住民・家

族等のコミュニティが発展している事で情報伝達が口コミや電話など有効活用されている。地方分権的社会を形成されておりローカルな文化に根付いたアプローチに効果が出易いと想定される。

## (2) コミュニティ販売

獲得した顧客の周辺利用の存在で顧客価値にどう影響を与えるかゲーム理論でモデル化する。まずは前提モデルとして、見込顧客をマスプロモーションで獲得した顧客が商品を純粋に利用した時の価値を3とする。同じ商品の周辺利用者から得る便益を2とする。その商品を購入した場合の価格（コスト）4として、消費者と周辺利用の「購入する」「購入しない」「利用する」「利用しない」状況下での発生する便益を表現する。尚、周辺利用者の「購入する」「利用する」確率をPとし、「購入しない」「利用しない」確率を1-Pとする。

表2

	周辺利用者		
		購入・利用(P)	購入・利用しない(1-P)
消費者	購入・利用	$3-4+2=\underline{1}, 3-4+2=\underline{1}$	$3-4=-1, 0$
	購入・利用しない	$0, 3-4=-1$	$0, 0$

[例] 普及率=10%

消費者の購入戦略  $1 \times 0.1 - 1 \times 0.9 = -0.8 < 0$

購入しない

[例] 普及率=60%

消費者の購入戦略  $1 \times 0.6 - 1 \times 0.4 = 0.2 > 0$

購入する

境界点

$$1 \times P - 1 \times (1-P) = 0 \quad \Rightarrow P = 0.5$$

普及率が50%を超えると消費者は購入

企業の戦略としては、消費者・周辺利用者の普及率を高める事が購入に繋がる。商品を値下げするあるいは購入メリット付与 $\epsilon$ （イプシロン）を行う事で消費者購入を促すと考えられる。具体的にどれくらいの値引きをするか抽出する。

図10

## 普及率Pの場合

消費者が購入するための値下げ額

$$P(1+\varepsilon) + (1-P)(\varepsilon - 1) \geq 0$$

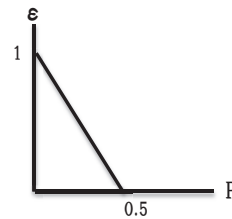
$$\therefore \varepsilon \geq 1 - 2P \quad (0 \leq P \leq \frac{1}{2})$$

平均  $\varepsilon$ 

$$E[\varepsilon] = \int_0^{\frac{1}{2}} \varepsilon dp$$

$$= \int_0^{\frac{1}{2}} (1 - 2P) dp$$

$$= 0.25 \text{ (値引き)}$$



今度は、ゲームの内容を変更してみる。前提モデルの同商品の周辺利用者から得る便益2から3に増加した場合の得られる便益を表現する。

表3

消費者	周辺利用者		
		購入・利用(P)	購入・利用しない(1-P)
	購入・利用	$3-4+3=\underline{2}, 3-4+3=\underline{2}$	$3-4=-1, 0$
	購入・利用しない	$0, 3-4=-1$	$0, 0$

図11

## 普及率Pの場合

消費者が購入するための値下げ額

$$P(2+\varepsilon) + (1-P)(\varepsilon - 1) \geq 0$$

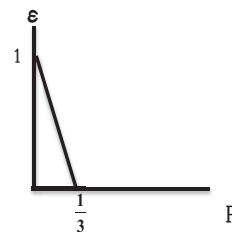
$$\therefore \varepsilon \geq 1 - 3P \quad (0 \leq P \leq \frac{1}{3})$$

平均  $\varepsilon$ 

$$E[\varepsilon] = \int_0^{\frac{1}{3}} \varepsilon dp$$

$$= \int_0^{\frac{1}{3}} (1 - 3P) dp$$

$$= \frac{1}{6} \text{ (値引き)}$$



周辺利用者からの便益を2から3に増加させる事で企業の値引き額が0.25から $\frac{1}{6}$ に減少した。(67%)

## 【コミュニティ販売の有用性】

企業の戦略としては、なるべく商品の値引きを避けて利益を確保する事が望まれる。値引きせずに消費者購入に繋げるには周辺利用者からの便益を増加させる  $\varepsilon$  (イプシロン)

を付与する事で有用性が高まると判断出来る。周辺利用者からの便益を高める具体的な施策としては友の会、愛好会サークルなど商品購入者を組織化して仲間意識を高める。商品利用の共同利用を促進する。まとめ買いに対しては値引き販売の対象、家族割引・友達割引して特別な顧客であると意識させる。体験記などを発行し慣れ・安心感・同化意識を高める。社会貢献活動など働き掛け購入・利用するだけ参加出来る仕組みを構築する。

## V 考察

### 1 ケーススタディ

既に、インドネシアに進出し業績が順調に推移している日本企業の成功ポイントと本研究で抽出した結果を照合し考察する。

#### (1) フマキラー

表 4

	2007	2008	対昨年	2009	対昨年	2010	対昨年	2011	対昨年
インドネシア売上(億 IRP)	3,165	3,455	109%	3,969	115%	4,692	118%	4,992	106%
インドネシア売上(億円)	38.3	28.7	75%	38.9	136%	42.7	110%	42.9	100%
インドネシア経常利益(億 IRP)	89	102	115%	402	394%	498	124%	533	107%
インドネシア経常利益(億円)	1.1	0.9	82%	3.9	433%	4.5	115%	4.6	102%

2011年度インドネシア売上43億円、経常利益4.6億円(全社では赤字)。開拓のポイントは、流通網の確保、現地の風土や経済力に合った製品開発と価格設定、その価格で利益を生むためのコストの低減である。地元のディストリビューターの下に「グロシール」あるいは「セミグロシール」という中間の卸業者が入り、さらに「ワルン」に商品が流れる。ワルンはいわゆる町や村の雑貨屋で小さな商店。グロシールとセミグロシールは、推定で全国に合計5万店前後、ワルンは230万店。地元のディストリビューターは華僑が中心。売れている商品はグロシールから下へは、自動的に流れていく。230万軒のワルンの経営者が、グロシールに仕入れているのでこの「グロシール」「セミグロシール」を押さえる事がポイントである。キャンパスバン部隊3名×41チーム=123名で販売促進・啓蒙活動をローラー展開し取扱を増加させた。またインドネシアの蚊は日本に比べて5倍～10倍抵抗力が強く競合他社の2倍の効き目を持つ製品を開発しマスプロモーションではなく流通網にて草の根の販売活動で口コミ効果の影響力を最大限活用した。([『サービス産業の国際展開』2010年3月独立行政法人日本貿易振興機構海外調査部])

## (2) 味の素

表 5

	2005	2006	対昨年	2007	対昨年	2008	対昨年	2009	対昨年	2010	対昨年	2011	対昨年
インドネシア売上(¥base)	112	136	121%	154	113%	159	103%	153	96%	195	127%	206	106%
インドネシア売上(IDRbase)	9,800	10,700	109%	11,900	111%	14,760	124%	17,045	115%	20,087	118%	22,604	113%

2011年度インドネシア売上206億円(対昨106%)。味の素という商品はインドネシアでは非常にポピュラーで、アジノモト＝日本を意味する程である。個人店をメインに数百万の小売店が点在しており物流・商流インフラも、十分ではないこの国で従業員約1,700名の販売組織で、国内に約180の販売拠点を有している。現地販売員が全国にあるパサールをこまめに訪ね歩き、現地の言葉を使い、現物(品)を現金で直接販売する『三現主義』に徹している。インドネシアでは全国に約1,300人いる販売員がパサールを中心に約10万店を直接カバーする。直接カバーできない道路沿いや郊外にある小売店も通常パサールで商品を仕入れるので数百万存在する小売店をも間接的にカバーしていく泥くさい商売だが、物流、商流が整備されていない市場においては、非常に合理的な仕組みを構築している。

## (3) ヤクルト

表 6

	2007	2008	対昨年	2009	対昨年	2010	対昨年	2011	対昨年
インドネシア売上本数(1日平均)	1,106	1,102	100%	1,407	128%	1,767	126%	2,253	128%
インドネシア店舗数	—	65,477	—	71,571	109%	82,415	115%	85,138	103%

海外営業利益が130億円(全社営業利益の半分以上)。ヤクルトは海外進出を今でいう“新興国”から始め、アメリカやヨーロッパに進出したのは意外にも1990年代になってからで、これは市場規模が大きい一方で、現地メーカーが強固なブランド力や流通網で市場を支配している欧米よりも、勢力が固まっていない中南米やアジアに活路を見出そうという意図で取り組んだ。成功の鍵は①商品の現地化②販売方法の現地化③商品の販売と一体化した啓蒙活動である。飲料のような消費者向けの消費財は、地元のスーパーへの大量納入や大規模な広告宣伝をするのが一般的だが、ヤクルトは日本国内と同様にヤクルトレディによる地道な訪問販売の手法を導入している。

## (4) 大塚製薬

インドネシアで年間4億本(330ml缶換算)以上販売しており日本の半分に迫る。他の清涼飲料水が3000ルピア(約24円)程度のところ、ポカリスエットは5000ルピア(約40円)だが、高くても売れている。現地の文化・風土を捉えた戦略蚊が媒介する「デング熱」という熱病が度々流行する。同社は高熱時の水分補給に有効だと医療関係者に地道に説明

し、商品の認知度を高めた。また、人口2億4000万人のうち80%以上を占めるイスラム教徒のラマダン（断食月）の習慣にも着目。1か月間、日の出から日没まで断食するのだが脱水時の水分・栄養補給に効果があるとメッセージを打ち出した事が知名度を高めた。

#### (5) ユニ・チャーム

表 7

	2010	2011	対昨年
インドネシア売上(億円)	13.0	17.6	135%
インドネシア売上利益(億円)	2.2	2.9	135%

乳幼児用紙おむつ市場で圧倒的なシェア1位を獲得。「尽くし続けてこそ No.1」が創業からの DNA（最高の満足を顧客へ届け続けた結果が利益・シェアに繋がる考え方）でありインドネシアでのビジネスにも引き継いでいる。商品開発の際も訪問調査・モニタリングを繰り返し行い消費者の生活実態や消費実態を徹底的に観察し消費者の潜在意識にある真のニーズを追及する「顧客への密着重視」をインドネシアへ移植し「マミーポコパンツスタンダード」を開発・販売。従来の製品と比較し4割近く安い価格で発売し紙オムツが普及していないインドネシアで強いニーズを得た。（日経ビジネス2011年3月21日号）

#### (6) マンダム

表 8

	2009	2010	対昨年	2011	対昨年
インドネシア売上	112	129	115%	135	105%
インドネシア営業利益	—	11	—	13	118%

現地の優良で販売力強いディストリビューター（パートナー）との奇跡的なめぐり合わせより連携して市場を開拓に取り組めた事が成功のポイントである。現地市場だけを見つめた商品開発を徹底しインドネシア事業を立ち上げた初期段階より日本本社から大量に人材を投下し基盤を構築した。商品を通じた現地へのお役立ちという思想を常に持ち事業展開している。『サービス産業の国際展開』2010年3月独立行政法人日本貿易振興機構海外調査部

## VI 結論

市場拡大する ASEAN 加盟の新興国インドネシアとタイは地理的・文化的・歴史的な背景から『多様性』・『集中性』と異なる市場特性を持つとされる。この市場特性に応じた市場アプローチの効果的な手法を Mass Promotion と Grass Roots で得られる利得を検証

した。タイではTV等活用したマスプロモーションに対しての見込顧客の反応率が高く、インドネシアでは啓蒙活動（How to use? How to enjoy? How to will be happy?）現地スタッフによるローラー販売、SNSを活用した口コミプロモーションが購買継続率を高めコミュニティ販売に繋がる事の有用性を確認出来た。

## VII 今後の課題

インドネシアに続きBBC Views of Janpan's influence By Country, 2011で親日度の高いフィリピン市場（84%）に今回課題研究したモデルが適合可能戦略であるか今後の課題として取り組んでいきたい。

### 〈謝辞〉

本課題研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた課題研究指導教員の甲斐良隆教授に深謝致します。本課題研究を副査として有用なコメントを頂きました佐藤善信教授に深謝致します。また、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた甲斐研究室の皆様に感謝します。

### 参考文献

- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen (2007)『コーポレート・ファイナンス』日経BP社第8版上下巻。
- 石野雄一（2005）『道具としてのファイナンス』日本実業出版社。
- 岩下充志（2012）『ブランディング 7つの原則』日本経済新聞出版社。
- 尾村敬二（2006）『インドネシア経済 野心的な再建計画』東京図書出版会。
- 刈屋武昭（2005）『ブランド評価と価値創造』日経広告研究所。
- 倉沢愛子（2006）『インドネシア イスラームの覚醒』洋泉社。
- 佐藤百合（2011）『経済大国 インドネシア』中公新書。
- 広瀬義州・吉見宏（2003）『日本発ブランド価値評価モデル』税務経理協会。
- 中原洋（2005）『腐敗と寛容 インドネシア・ビジネス』東洋経済新報社。
- 日経広告研究所編（2011）『2012基礎から学べる広告総合講座』日本経済新聞社出版社。
- 武藤滋夫（2001）『ゲーム理論入門』日本経済新聞出版社。
- 茂木正郎（2012）『親日指数世界一の国！インドネシアが選ばれるのには理由がある』日刊工業新聞社。